

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIANE STEFFEN MOTTIN

LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DA PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM MARMORARIA DE CURITIBA-PR

CURITIBA

2015

FABIANE STEFFEN MOTTIN

LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DA PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM MARMORARIA DE CURITIBA-PR

Artigo apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib.

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jociumar e Clélia Oliveira pela disponibilidade em compartilhar a história de sua empresa, bem como suas próprias histórias de vida, para participar desta pesquisa.

RESUMO

Em todo o mundo observa-se uma elevada taxa de mortalidade das empresas ao longo de seus ciclos de vida. Contudo, algumas empresas perduram ao longo de décadas, muitas vezes sob condições adversas e contrariando práticas comuns da gestão empresarial. Esta pesquisa visa a identificar práticas de gestão longevas em empresas de pequeno porte no mercado curitibano. Para acompanhar as transformações ao longo do tempo, a empresa longeva está atenta à dinâmica de seu mercado, monitora tendências, planeja cenários e implementa rápida e continuamente inovações que permitem que ela se antecipe às mudanças. Os processos de melhoria e aprendizado são constantes. Uma empresa longeva perdura ao longo de muitas décadas porque tem clareza sobre sua finalidade e seu papel no contexto sócio-econômico em que está inserida. Com isso, fortalece seu senso de identidade e persegue com excelência seus valores centrais, sejam eles quais forem, mantendo-se sensível a seu ambiente e aos relacionamentos vitais para sua operação.

Palavras-chave: Longevidade Organizacional. Práticas de Gestão. Adaptabilidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DISCUSSÃO TEÓRICA	9
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO LONGEVA.....	10
2.1.1 Ideologia Central	10
2.1.2. Forte Senso de Identidade	12
2.1.3 Valorização do Capital Humano	14
2.1.4 Relações de Confiança	15
2.1.5 Conhecimento de Mercado	16
2.1.6 Sensibilidade ao Mercado	17
2.1.7 Adaptabilidade	19
2.1.8 Inovação Contínua	20
3 METODOLOGIA	22
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1 APRESENTAÇÃO DA PEDRAS CALHAU	24
4.2 ESTRUTURA E PRÁTICAS DE GESTÃO DA PEDRAS CALHAU.....	25
4.2.1 Gestão e Estratégia.....	25
4.2.2 Finanças.....	26
4.2.3 Recursos Humanos.....	28
4.2.4 Produção e Operação	29
4.2.5 Monitoramento de Mercado	30
4.2.6 Marketing e Vendas	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE.....	38

1 INTRODUÇÃO

O conceito de sucesso é subjetivo para as organizações tanto quanto o é para o senso comum. É incontestável que lucro é o primeiro fator que vem à mente quando se fala de sucesso empresarial. Entretanto, é preciso ampliar este entendimento e pensar além do acúmulo de capital, especialmente porque o ambiente de negócios é atualmente dominado pelo conhecimento, e não mais pelo capital (BOOG, 1991; GEUS, 1998).

Boog (1991) enfatiza que é preciso considerar outras dimensões além do lucro - como resultados, pessoas e inovação - para compreender o sucesso empresarial, visto que este oscila ao longo do tempo. “Uma empresa que sempre ‘deu lucro’, pode deixar de fazê-lo”, mas continuar existindo por muitos anos. (BOOG, 1991, p. 65)

Para Fleck (2005 apud MARTINS, 2008), a própria longevidade de uma organização é um indicador de sucesso, já que demonstra sua capacidade de manter-se competitiva ao longo do tempo. Simon (2003) assume a longevidade como aspecto de suma relevância. Para ele, apesar do sucesso depender das metas estabelecidas, “a meta mais desafiadora no mundo dos negócios é a sobrevivência a longo prazo.” (SIMON, 2003, p. 22)

De fato, observa-se em todo o mundo uma elevada taxa de mortalidade das empresas ao longo de seus ciclos de vida, independente do porte, setores de atuação ou país de origem (COLLINS e PORRAS, 1995; GEUS, 1998). No cenário brasileiro, Martins (2008) cita pesquisa do IBGE realizada em 2005 que revela que “42,1% das empresas brasileiras estão no mercado há menos de 5 anos; 62,5% possuem entre 5 e 10 anos; e somente 2,9% do total possuem 30 anos ou mais” (IBGE, 2005 apud MARTINS, 2008, p. 16).

Para Dalsasso (2007), os elevados índices de mortalidade “representam desgaste não só do capital monetário ou físico mas, principalmente, do emocional pela frustração e pelo efeito-demonstração devastador, erodindo progressivamente o ânimo empreendedor” (DALASSO, 2007).

A complexidade do mercado se revela em turbulências econômicas, rearranjos sociais, culturas globalizadas e novas propostas de valor para a sociedade. Mesmo as empresas duradouras, em algum momento já enfrentaram retrocessos, produtos fracassados, problemas no fluxo de caixa, demissões em massa e abalo de

imagem. Contudo, as empresas de extraordinário desempenho de longo prazo apresentam grande capacidade de recuperação face às adversidades (COLLINS e PORRAS, 1995).

Em sua pesquisa, Arruda (2007 apud MARTINS, 2008) descobriu que

a longevidade de uma empresa não é decorrente de alguns poucos fatores específicos, mas sim de uma combinação deles, que facilita a sobrevivência. [...] As empresas passam por um processo de seleção natural, e o que determinará seu sucesso é capacidade de se adaptar, preparar e prever as tendências futuras (Arruda, 2007 apud MARTINS, 2008, p. 82)

Ainda que, em alguns casos, a longevidade não seja uma orientação estratégica explícita, ela permeia o dia a dia das organizações, redefinindo seus horizontes. Geus (1998) afirma que a dicotomia entre longevidade e desempenho financeiro está suplantada. “Sucesso corporativo e longevidade estão entrelaçados. [...] Maximizar o valor para o acionista à custa de todos os outros objetivos são tradições gerenciais vestigiais” (GEUS, 1998, p. 2).

Parston (1997) alerta que “uma organização é definida por suas responsabilidades”, de modo que não pode ser vista desconectada do contexto em que atua (PARSTON, 1997, p. 365). “A ideia de que uma empresa deva fazer parte da comunidade é uma consciência e uma demanda cada vez maiores. [...] O sucesso também deverá incluir uma avaliação da contribuição da empresa para a satisfação das novas expectativas dos cidadãos” (PARSTON, 1997, p. 370). Collins e Porras (1995) reforçam que “as empresas visionárias fizeram mais do que simplesmente gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se transformaram no material que compõe a sociedade (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 19).

Martins (2008) explica que “a preocupação com a sobrevivência das organizações justifica-se principalmente pelo papel desempenhado por elas na sociedade”, pois são propulsoras do desenvolvimento humano e de suas comunidades. Conforme ilustra Etzioni (1976 apud MARTINS, 2008), as organizações tem importância singular em nossas vidas:

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior

de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1976 apud MARTINS, 2008, p. 30).

O estudo das práticas gerenciais das empresas longevas contribui para a reavaliação dos indicadores de desempenho e do propósito das organizações junto a uma sociedade com crescentes expectativas. Para Dalsasso (2007) "a longevidade empresarial é desejável e lucrativa. A perpetuidade - sublimação do sucesso empresarial - não é apenas a maior recompensa aos sócios como também a todos os integrantes - diretos e indiretos - e à própria sociedade" (DALSSASSO, 2007).

Dada a grande importância da longevidade, este estudo visa a identificar quais práticas de gestão tipicamente longevas são observáveis na unidade de análise deste estudo de caso, e como elas de fato contribuem para prolongar a existência da empresa.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Houve um tempo em que a decisão de se abrir um negócio no Brasil era predominantemente motivada pela necessidade de sobrevivência ou falta de expectativa profissional, hoje, esta resolução está muito mais ligada a identificação de uma oportunidade de mercado, seja por intermédio de uma nova oferta, processo, mercado ou distribuição (SEBRAE/SP, 2008).

Contudo, apesar desta evolução relativa, as taxas de mortalidade das empresas brasileiras ainda são bastante elevadas e constituem um problema social, pois eliminam postos de trabalho, ocasionam perda de capital e desestimulam futuros empreendedores (PARSTON, 1997; SEBRAE/SP, 2008).

Segundo monitoramento realizado pelo SEBRAE/SP (SEBRAE/SP, 2008), enquanto a taxa de mortalidade das empresas é de 27% para aquelas até um ano, esta porcentagem cresce com o passar dos anos, alcançando 64% quando se trata de empresas até seis anos de atividade, um período baixíssimo no universo das empresas longevas.

Este mesmo estudo revela que “apenas no estado de São Paulo “entre 1990 e 2006, foram abertas mais de 2,2 milhões de empresas, porém, fecharam cerca de 1,5 milhão no mesmo período” (SEBRAE/SP, 2008, p.70). Os fatores apontados como determinantes para a mortalidade das empresas foram:

- a) Comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
 - b) Deficiências no planejamento antes da abertura do negócio;
 - c) Deficiências na gestão empresarial, após abertura do negócio;
 - d) Insuficiência de políticas de apoio às empresas;
 - e) Problemas de conjuntura econômica; e
 - f) Problemas pessoais dos sócios-proprietários.
- (SEBRAE/SP, 2008, p.70)

Embora muitas sejam as iniciativas para minimizar a tendência à mortalidade, ao voltar-se para a questão da sobrevivência e desempenho das organizações, Simon (2003) alega que não há uma fórmula mágica para o sucesso, a não ser o comprometimento com a excelência e a efetivação de melhorias constantes. Para Van der Heijden (2004), a dificuldade de se explicar o desenvolvimento de uma organização sólida e saudável reside na grande quantidade de variáveis que

condicionam o sucesso ou fracasso de um negócio: "A base do problema está relacionada ao fato de que a gestão estratégica ocorre em um contexto de incerteza a respeito do futuro" (VAN DER HEIJDEN, 2004, p. 79).

Para analisar a dinâmica e manutenção das empresas que não só sobrevivem, mas permanecem ativas décadas após décadas, Geus (1998) compara as organizações a organismos vivos e pontua quatro aspectos nos quais as empresas longevas apresentam atuação notória: "a) capacidade de adaptação ao mundo exterior (aprendizado); b) caráter e identidade (persona); c) relações com as pessoas e instituições dentro e em torno de si mesma (ecologia); e d) a forma como se desenvolvem no decorrer do tempo (evolução)" (GEUS, 1998, p. 12).

Collins e Porras (1995), por sua vez, concentraram-se em identificar o que estas empresas verdadeiramente excepcionais tem de diferente das outras empresas, construindo assim, seu rol de atributos visionários que aumentam as chances de sobrevivência e grandeza das empresas "feitas para durar": clareza quanto ao objetivo fundamental da empresa e seus valores centrais; preservação do núcleo e estímulo do progresso; e alinhamento estratégico contínuo.

Ao considerarmos as constatações oriundas da pesquisa de Simon (2003), notamos que alguns aspectos de suas "campeãs ocultas" compartilham sua essência com as descobertas de Geus (1998) e Collins e Porras (1995): foco poderoso, estrutura enxuta e otimizada, descentralização, orientação ao mercado global e inovação (COLLINS e PORRAS, 1995; GEUS, 1998; SIMON, 2003).

Quer se observe por um viés convergente ou divergente, as empresas duradouras apresentam algumas características que favorecem seu bom desempenho e perpetuidade. A seguir, analisaremos as práticas de gestão sintetizadas nas obras de Geus (1998), Collins e Porras (1995) e Simon (2003).

2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO LONGEVA

2.1.1 Ideologia Central

Os estudiosos da longevidade corporativa são unânimes ao afirmar que a geração de resultados econômicos para os acionistas ou a entrega de valor para os clientes não são os propósitos fundamentais que sustentam uma empresa ao longo de décadas (COLLINS e PORRAS, 1995; GEUS, 1998). Para Collins (2001), as empresas guiadas por uma visão de longo prazo possuem 'uma dimensão extra de excelência duradoura', pois configuram-se em torno de "uma filosofia orientadora, 'uma ideologia central', que consiste em valores centrais e um objetivo fundamental, uma razão de existir que esteja além de simplesmente ganhar dinheiro" (COLLINS, 2001, p. 269).

A busca de ideais mais amplos e significativos tem sua inspiração em instituições mais antigas: "Assim como os ideais fundamentais de um país, igreja, escola ou qualquer outra instituição duradoura, a ideologia central de uma empresa visionária é um conjunto de preceitos básicos que plantam um pilar fixo no chão: 'Isto é o que somos, isto é o que nos interessa'" (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 88). Este propósito é tão fundamental que raramente muda.

O lucro é reconhecidamente importante para essas organizações, pois sabe-se que é o retorno financeiro que viabiliza a busca pelos ideais. Entretanto, ele é parte do que propulsiona a empresa, não sua razão fundamental. Conforme ilustra Collins (2001):

A despeito de um admirável desempenho financeiro, a Merck não acha que sua principal razão de ser seja ganhar dinheiro. Em 1950, George Merck II, filho do fundador, estabeleceu a filosofia de sua empresa: 'Nós tentamos lembrar que os remédios são para o paciente, não para trazer lucros. Os lucros são uma consequência e, desde que a filosofia foi incorporada, eles nunca deixaram de vir. Quanto mais nos lembrávamos disso, maiores eram os lucros' (COLLINS, 2001, p. 270).

A ideologia central orienta e inspira as ações e decisões da empresa. É algo interno, que não depende do ambiente externo. Não é fundamental que seja um fator de diferenciação, mas que seja autêntica, pois deve estar suficientemente enraizada para sobreviver à turbulência de uma crise, momento em que pode ser questionada (COLLINS e PORRAS, 1995). Por isso é vital que ela seja clara e amplamente conhecida e compartilhada por todos na organização. "Tem mais valor a empresa com

uma clara e comunicável compreensão da ideia de negócio que persegue" (VAN DER HEIJDEN, 2004, p. 81).

2.1.2. Forte Senso de Identidade

Em empresas que subsistem por várias décadas, é fácil perceber que, embora vários aspectos se transformem com a passagem dos anos, algo permanece familiar. Uma organização é maior que seus funcionários, que seus produtos e que suas marcas. É uma entidade orientada a objetivos, dotada de um conjunto próprio de visões e crenças (COLLINS e PORRAS, 1995; GEUS, 1998; SIMON, 2003). Collins e Porras (1995) desmistificam a importância do líder visionário na construção do senso de identidade de uma organização:

Todos os líderes, não importa o quão carismáticos e visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários – todas as ‘grandes ideias’ – um dia se tornam obsoletos. De fato, mercados inteiros podem se tornar obsoletos e desaparecer. As empresas visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos” (COLLINS & PORRAS, 1995, p.16).

Entretanto, a questão da sucessão recebe atenção especial em organizações que duram gerações. Os substitutos, salvo casos extraordinários, vem de dentro da própria empresa, pois atendem ao principal requisito: continuidade da ideologia central e dos valores que orientam a organização (COLLINS e PORRAS, 1995). Para que este processo seja fluido, Collins e Porras (1995) afirmam que é necessário ter um planejamento de sucessão, bons candidatos internos e continuidade da excelência buscada anteriormente. “A ausência de qualquer um desses fatores gera descontinuidade, o que pode impedir o progresso, pois a empresa para devido à turbulência proveniente dos níveis superiores” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 251).

A identidade de uma organização reflete sua ideologia e conjunto de valores no ambiente de negócios em que atua, interagindo e reconfigurando-se em função das pressões dele advindas (HAMMER, 1997). Citando os estudos de Wilhelm Stern, Geus (1998) esclarece que as empresas “precisam encontrar seu lugar no mundo;

precisam desenvolver uma ideia da relação entre as prioridades éticas de sua própria persona e os valores do mundo em torno” (GEUS, 1998, p. 81).

Hammer (1997) explica que, por serem sociedades humanas, as organizações desenvolvem suas próprias culturas, que são a base da identidade de cada organização: “toda empresa tem uma linguagem própria, a própria versão de sua história (seus mitos), e seus próprios heróis e vilões (suas lendas). Toda desordem reforça aos veteranos e incute aos novatos a identidade particular da organização e suas normas de comportamento específicas” (HAMMER, 1997, p. 42)

Smircich e Schein (apud Schreiber, 2015) buscaram explicar como a cultura organizacional se forma e qual a origem do conjunto de valores e crenças que a constitui:

Trata-se de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Estes pressupostos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e portanto passam a ser ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (SCHREIBER, 2015, p. 243).

Na medida em que os membros de uma organização, em âmbito individual, compartilham dos mesmos valores e crenças predados pela cultura organizacional, fortalece-se o senso de identidade e lealdade nas organizações (GEUS, 1998). Geus (1998) explica que “para que haja coesão, os funcionários precisam saber ‘quem pertence a esse lugar’ e ‘quem não é um de nós’” (GEUS, 1998, p. 93).

Collins e Porras (1995), observam que as empresas duradouras apresentam uma espécie de “cultura de devoção”, composta por: “ideologia fervorosamente seguida, doutrinação, rigidez quanto à adaptação e elitismo” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 182. Para eles, este fator é crítico para a preservação da ideologia central: “[Há] uma série de práticas que criam um ambiente quase que de devoção em torno da ideologia central. Estas práticas tendem a eliminar rigorosamente aqueles que não se adaptam (antes da contratação ou no início da carreira)” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 183).

2.1.3 Valorização do Capital Humano

Após a Segunda Guerra Mundial, com o acúmulo de capital e consequente perda do seu caráter de escassez, o fator crítico de produção passou a ser as pessoas, porém, não mais como simples mão de obra, e sim como detentoras de conhecimento (GEUS, 1998): "a complexidade crescente do trabalho criava a necessidade de pessoas que constituíssem uma fonte de inventividade e que se tornassem distribuidoras e avaliadoras de invenções e conhecimento por toda a extensão da comunidade de trabalho" (GEUS, 1998, p. 5).

Este novo trabalhador, por conseguinte, é "mais autônomo, autodirigido e motivado" (ULRICH, 1997, p. 211). Contribui com soluções, é comprometido com o propósito da empresa, toma iniciativas e assume responsabilidades. Não há necessidade de rigidez nos controles. Hammer (1997) compara esta nova força de trabalho a "pequenos empresários": "Ninguém precisa lembrar ao dono de uma firma a necessidade de permanecer próximo ao cliente, de ser flexível, de reduzir as despesas que não agregam valor, de responder prontamente a situações novas" (HAMMER, 1997, p. 47). Para Simon (2003), a formação desta equipe consiste em um desafio:

Atrair as pessoas certas é apenas o primeiro passo; mantê-las e dispensar aqueles que não se adaptam à cultura da empresa são aspectos igualmente importantes ao se construir uma força de trabalho excelente. [...] A força do comprometimento e da cultura corporativa agem contra os novos funcionários que não se ambientam bem à empresa. [...] Esse processo de seleção 'inconsciente' é mais eficaz (SIMON, 2003, p. 183).

Todavia, para Geus (1998) este é o mais importante investimento de uma organização, já que as empresas tem mais chances de sucesso e longevidade, à medida que desenvolvem o potencial de crescimento e realização de seus membros. "As organizações podem sofrer com a desvalorização de seus ativos e ter suas ideias roubadas, mas, se possuírem a capacidade de inovar e desenvolver pessoas, permanecerão sempre adiante da concorrência" (GEUS, 2001 apud MARTINS, 2008).

2.1.4 Relações de Confiança

Uma das características mais singulares das empresas longevas são as relações de confiança que estabelecem com seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores (BOOG, 1991; GEUS, 1998; PEPPERS e ROGERS, 2000): “Confiança é a moeda corrente de todo negócio. [...] Somente quando há confiança as informações circulam livremente” (PEPPERS e ROGERS, 2000, p. 39).

No que tange à equipe de trabalho, a confiança é expressa pela autonomia que os funcionários tem e pela valorização do comprometimento e redução dos controles. (HAMMER, 1997). “Liberdade e tolerância são necessárias para aumentar as habilidades de aprendizado e a mobilização da capacidade intelectual interna da organização” (GEUS, 1998, p. 141).

Embora seja um grande desafio para os líderes encontrar o equilíbrio entre controle e autonomia, Collins e Porras (1995) afirmam que nas empresas duradouras, ambos os princípios são vistos lado a lado. “As empresas visionárias impõem um controle ideológico rígido, dando, ao mesmo tempo, uma grande autonomia operacional que encoraja a iniciativa individual. [...] O controle ideológico preserva o núcleo, enquanto a autonomia estimula o progresso” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 203). Na prática, isso significa que:

As empresas que buscam um ambiente de trabalho “energizado” ou descentralizado tem, em primeiro lugar, que impor uma ideologia rígida, selecionar e doutrinar as pessoas de acordo com esta ideologia, eliminar os corpos estranhos e dar às pessoas que ficam um enorme senso de responsabilidade que vem com a participação numa organização de elite. Significa colocar os atores certos no palco, ajustaar seus pontos de vista e dar-lhes liberdade para improvisar quando acharem necessário (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 240-205).

A relação de confiança entre a organização e o cliente, pressupõe a continuidade do relacionamento, e não uma venda isolada. Peppers e Rogers (2000) afirmam que “conquistar a confiança do cliente é um dos primeiros objetivos de quem tenta construir um relacionamento duradouro com ele, pois, sem confiança, não há nada” (PEPPERS E ROGERS, 2000, p. 39).

No que tange ao relacionamento com o mercado, McKenna (1999) adverte que, a fim de minimizar os impactos das mudanças no ambiente de mercado - que podem repentinamente alterar preços, tecnologias e modelos de negócios - “as empresas precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes no mercado” (MCKENNA, 1999, p. 48).

As relações de confiança entre uma organização e seus públicos de interesse exige a complexa integração de entidades interdependentes. Entretanto, estas redes funcionais tendem a exercer impacto positivo e de grande relevância no ambiente interno de cada organização: “o ciclo de feedback é essencial nas relações entre os stakeholders, pois influencia mudanças em produtos e serviços” (MCKENNA, 1999, p. 48). Peppers e Rogers (2000) complementam: “Em um mundo onde produtos e serviços cada vez mais se assemelham a commodities, o relacionamento com base na confiança é a única vantagem competitiva genuinamente sustentável” (PEPPERS E ROGERS, 2000, p. 39).

2.1.5 Conhecimento de Mercado

Conhecimento de mercado é um ativo estratégico capaz de gerar valor e potencializar a competitividade da organização. Compreende o sólido entendimento sobre os atributos técnicos do produto e suas tecnologias de produção e distribuição; compreensão das necessidades que movem os clientes; oferta dos concorrentes e de novos entrantes; capacidade de entrega dos fornecedores; tendências que estão orientando o consumo; e implicações geográficas, culturais, legais, políticas, econômicas e ambientais do contexto de atuação (KIM e MAUBORGNE, 2005; KOTLER e KELLER, 2006; PORTER, 2000).

O bom conhecimento do mercado de atuação é aspecto apontado por muitos gestores como fator crítico para o sucesso de um empreendimento (MARTINS, 2008; SEBRAE, 2013; SIMON, 2003). Entretanto, Simon (2003) explica que as definições de mercado devem ser usadas com bastante cuidado, pois desempenham papel fundamental ao se formular uma estratégia:

A participação de mercado da Lufthansa, entre Frankfurt e Munique, é de mais de 80% se o mercado for redefinido como 'tráfego aéreo de passageiros'. Se forem incluídas as estradas de ferro, e o mercado for redefinido como 'tráfego público de passageiros', a participação de Lufthansa no mercado cai para menos de 10%. E se incluirmos todos os meios de transporte, em especial aquele realizado por automóveis e considerarmos o mercado como 'tráfego total de passageiros', a fatia da Lufthansa despenca para menos de 2%. (SIMON, 2003, p. 45).

Em seus estudos, Simon (2003) observou que as empresas de sucesso duradouro concentram-se em um mercado restrito em que possuem excelente atuação, assim, aproximam-se mais dos clientes, melhoram sua força competitiva e estabelecem metas mais ambiciosas. “A recomendação é permancer restritamente focada e crescer via expansão regional. [...] Uma pessoa que se dá bem no ramo supermercadista em uma cidade pode provavelmente repetir os resultados obtidos em outros locais” (SIMON, 2003, p. 219).

Drucker (1997) reforça que “cada vez mais as empresas, mesmo as bem pequenas, devem ser administradas como negócios ‘transnacionais’. Embora o mercado possa ser local ou regional, a concorrência é global. A estratégia também deve seguir o mesmo caminho” (DRUCKER, 1997, p. 17).

2.1.6 Sensibilidade ao Mercado

Além do conhecimento acumulado sobre um determinado mercado, é preciso atentar-se para o fato do meio ambiente de negócios ser dinâmico e estar em constante transformação, podendo, por vezes, ser até extinto. “Mudanças sociais - tais como a mudança da posição da mulher na sociedade, o aumento do tempo de lazer e as mudanças no transporte – criam continuamente novas oportunidades de emprego e novos mercados, ao passo que outros começam a declinar” (GEUS, 1998, p. 14).

No discurso "A nova sociedade da organização", realizado em 1992 e publicado pela Harvard Business Review - Brasil (HBRB, 2011), Drucker alerta que:

Sociedade, comunidade e família são instituições conservadoras. Tentam manter a estabilidade e impedir, ou ao menos retardar, a mudança. Mas a organização moderna é desestabilizadora. Deve ser organizada para inovar, e a inovação, como disse o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter, é a "destruição criativa". Deve ser organizada para o abandono sistemático de tudo o que for estabelecido, costumeiro, familiar e cômodo, seja um produto, serviço ou processo, seja um conjunto de habilidades, relações humanas e sociais, seja a própria organização. Em suma, deve ser organizada para a constante mudança. A função da organização é colocar o conhecimento em ação – em ferramentas, produtos e processos, na formulação do trabalho, no próprio conhecimento. É da natureza do conhecimento mudar depressa e fazer com que as certezas de hoje se transformem nos absurdos de amanhã (...).

A dinâmica mercadológica é um fenômeno que não pode ser controlado, apenas constatado. Por isso, quando se fala em tendência, os termos utilizados são “identificar” e “monitorar”, pois pressupõe a ausência de interferência de quem observa. Perceber em que direção os sinais apontam, permite vislumbrar caminhos para o posicionamento estratégico (CALDAS, 2004).

Para Geus (1998), as empresas que conseguem acompanhar mudanças drásticas sem comprometer sua identidade, “reagiram precocemente em vez de tardiamente, com presciência em lugar de responder a uma constatação posterior” (GEUS, 1998, p. 14). Waterman complementa que “nas empresas onde a renovação resulta de uma crise, a estabilidade dá lugar a mudanças difíceis e desarmônicas” (WATERMAN, 1989, p. 216).

A percepção dos sinais de pressão externa em tempo hábil não é tarefa fácil. Em seu estudo, Geus (1998) procurou entender porque as empresas - e seus gerentes - efetivamente deixam de perceber o que acontece a sua volta. Uma das hipóteses diz que “conseguimos enxergar apenas aquilo que é relevante para nossa visão de futuro” (GEUS, 1998, p. 22).

A todo momento, o cérebro humano cria instintivamente planos de ação para o futuro, baseado em situações que podem ocorrer. Além de servir como preparação para ação caso um desses futuros se materialize, também serve como um filtro que ajuda a lidar com a sobrecarga informacional (GEUS, 1998). Conforme explica Geus (1998):

Não se trata de previsão. Diferentes condições hipotéticas são combinadas. ‘Se isso acontecer, farei aquilo.’ Esta antevisão do futuro fica registrada em nossa mente, criando uma ‘memória do futuro’. Diante da infinidade de estímulos a que somos expostos, a ‘memória do futuro’ é o mecanismo que

atribui relevância para o que vemos. Percebemos algo como dotado de significado se esse algo é significativamente compatível com uma memória que tenhamos fabricado de um futuro antecipado. [...] Quanto mais 'memórias do futuro' desenvolvermos, mais abertos e receptivos estaremos aos sinais do mundo exterior (GEUS, 1998, p. 23).

Assim, o planejamento de cenários configura-se como importante ferramenta gerencial, pois expande a compreensão de incertezas críticas e amplia a capacidade de percepção para reconhecer eventos inesperados e tomar atitudes proativas (VAN DER HEIJDEN, 2004). "O planejamento de cenários pode ajudar os gestores a acompanhar o que pode acontecer e a desenvolver um melhor julgamento em relação ao que isso pode significar, determinando as consequências das diferentes maneira pelas quais o ambiente dos negócios pode mudar" (VAN DER HEIJDEN, 2004, p. 76).

2.1.7 Adaptabilidade

Van der Heijden (2004) adverte que, por mais que as previsões facilitem a administração das incertezas, "sempre há um ponto no tempo em que o comportamento muda estruturalmente" (VAN DER HEIJDEN, 2004, p. 79). Por isso, a adaptabilidade organizacional e a capacidade de renovar-se continuamente são fundamentais para sobrevivência no ambiente de negócios (GEUS, 1998; ULRICH, 1997; WATERMAN, 1989).

Ulrich (1997) destaca que "em vez de empregar grandes quantidades de recursos criando estratégias que poderão ou não ser bem-sucedidas em um futuro incerto, as empresas estão obtendo mais êxito formando a capacidade de mudar" (ULRICH, 1997, p. 212). Para ele, esta habilidade - que compreende rapidez e flexibilidade -, pressupõe também disponibilidade para mudar processos, preços, marcas, produtos e serviços.

Neste tocante, as pequenas organizações valem-se de "flexibilidade e agilidade que somente organizações pequenas possuem naturalmente" (RAZZOLINI, 2011, p.99). Conforme observou Simon (2003), os pequenos negócios não estão sujeitos à "síndrome da 'grande empresa': inflexibilidade, burocracia, divisão

excessiva de trabalho e distanciamento dos clientes.” (SIMON, 2003, p.7); fatores que comprometem a capacidade de mudar de uma organização.

Especialmente no contexto dos pequenos negócios, é notável que as perspectivas clássicas da teoria administrativa venham sendo suplantadas por uma nova ordem, a Administração Empreendedora, cuja característica principal é a “permanente busca da mudança, reagindo a ela ou a explorando como uma oportunidade, criando algo novo, diferente, mudando ou transformando valores.” (RAZZOLINI, 2011, p.67).

Para Schwartz (2000), o desafio da implementação de mudanças consiste em mobilizar não apenas indivíduos, mas grupos de pessoas, de maneira coordenada: "conseguir que um grupo desenvolva a capacidade de mudar requer um alto grau de visão de mundo compartilhada e um compromisso mútuo de mudança" (SCHWARTZ, 2000, p. 184). Ele cita ainda que:

Empresas conhecidas por sua capacidade de sobrevivência num ambiente de mudanças sucessivas [...] caçam novas informações e sempre trazem questões como 'E se uma oportunidade emergisse?' ou 'E se uma crise inesperada acontecesse?' - para que as pessoas reflitam por toda a empresa. As pessoas nas empresas adaptáveis mantêm continuamente conversações estratégicas a respeito do futuro (SCHWARTZ, 2000, p. 184).

2.1.8 Inovação Contínua

As empresas entrevistadas por Simon (2003) em sua pesquisa creditaram seu sucesso “ao conjunto de implementações de muitas pequenas mudanças, realizadas de forma lenta e consistente, a fim de melhorar seu desempenho” (SIMON, 2003, p. 25). Concordam ainda que “o sucesso sustentado é mais uma questão de focar com regularidade as coisas certas e realizar uma série de pequenas melhorias todos os dias” (LEVITT, 1988 apud SIMON, 2003, p. 25).

A inovação, muitas vezes é resultado de um processo contínuo de aperfeiçoamento, de um processo diário de criatividade. Waterman (1989) também é

defensor dos pequenos e continuados avanços. Para ele, a maior parte do progresso alcançado em uma organização, é de natureza incremental. Grandes eventos, embora muito alardeados, são relativamente raros: “São as pequenas coisas, não os grandes avanços, que proveem a espinha dorsal para o avanço técnico” (WATERMAN, 1989, p. 230). Mudanças abruptas, produzem desestabilidade e desarmonia. É a tentativa de resolver problemas pequenos e específicos que dá fluidez para o processo de inovação. Conforme explica Waterman (1989):

O problema é definido em grandes termos. É transmitido à gerência linha abaixo, juntamente com a exigência de uma solução de salto modular. Então, ocorre aquilo que os psicólogos chamam de 'despertar'. Em outras palavras, a ansiedade aumenta. Quando isto acontece, voltamo-nos para maneiras antigas e menos complexas de lidar com os problemas. Entramos em pânico e nos esquecemos do que sabemos. Em situações em que todas as nossas aptidões, recentemente adquiridas, e nossos novos hábitos são mais necessários, voltamos a velhos comportamentos. Ver algo como 'mero problema', ao invés de um grande problema, é mais fácil para nós (WATERMAN, 1989, p. 229)

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo, fundamentada principalmente na técnica de observação e entrevista semi-estruturada para coleta de dados, considerando para tal a percepção do pesquisador observador e seu senso de valor para análise dos dados, aliados à pesquisa documental (MARTINS, 2006). Apresenta um objetivo exploratório, pois visa ao exame de um determinado tema, buscando maior familiaridade com o problema proposto, enquanto gera hipóteses para ele (SILVA; MENEZES, 2005; SANTOS, 2006).

Considerando o objetivo principal de identificar práticas de gestão longevas no contexto da pequena empresa; optou-se por dividir esta pesquisa em fases. Os métodos aplicados em cada fase estão diretamente ligados às etapas necessárias para o alcance dos objetivos propostos (GIL, 2002).

As primeiras fases desta pesquisa – estudo bibliográfico, elaboração do instrumento de entrevista semi-estruturada e prospecção da empresa a ser entrevistada – configuram-na como bibliográfica exploratória, pois busca gerar conhecimento acerca de problemas específicos relativos ao tema proposto (SILVA; MENEZES, 2005). Neste caso, serão explorados os conceitos de longevidade e adaptabilidade organizacional.

A pesquisa de campo é tipicamente empírica, com dados coletados por entrevista e observação individual e não participante de situações físicas (SANTOS, 2006). A entrevista semi-estruturada é a mais indicada para esta pesquisa porque, conforme explica Triviños (2009, p. 56), “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Triviños (2009) ressalta ainda a importância da fundamentação teórica que precede a elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados:

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro

do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 2009, p. 56).

As fases seguintes da pesquisa – entrevistas e tratamento e análise dos dados coletados – serão orientadas como estudo de caso. Para Martins (2006, p. 68), “um estudo de caso parte de uma teoria preliminar, que pode ser aperfeiçoada ao longo do desenvolvimento do estudo, buscando evidências e dados da realidade que possam demonstrar, e defender, dentro dos limites das avaliações qualitativas, as teses previamente formuladas.”

A unidade de análise desta pesquisa é uma marmoraria de pequeno porte, operante há 57 anos no mercado curitibano.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA PEDRAS CALHAU

A Pedras Calhau iniciou suas atividades em 1958, trabalhando com pedras rústicas. Por volta dos anos 80, o mercado passou a demandar outro tipo de material e, aos poucos, as rochas ornamentais- granitos, mármore e ardósias - passaram a ser o carro-chefe da casa. Sua linha de produtos é bastante ampla, englobando bancadas, tampos, painéis e até peças isoladas, como arte funenária em geral.

Foi fundada em 1958 pelo espanhol José Laurentino Cervino Rodrigues, que baseou-se em sua experiência no segmento de pedras naturais, até então pouco explorado no Brasil. Aos poucos, consolidou sua reputação no mercado curitibano realizando serviços como o piso da Galeria Tijucas e Edifício Asa e conquistando fiel clientela dentre o conservador mercado curitibano.

Tendo atingido determinada idade e desejando desobrigar-se das tarefas empresariais, o Sr. José Laurentino encontrou no Sr. Jociumar Emilio de Oliveira o sucessor que ansiava. O Sr. Jociumar e sua esposa Sra. Clélia, assumiram a empresa em 1996, inicialmente sob orientação do Sr. José Laurentino, que compartilhou com eles sua experiência no ramo das rochas ornamentais ao longo de 38 anos no mercado curitibano.

A sucessão contemplou a manutenção do principal valor transmitido pelo Sr. José Laurentino: simplicidade. O estilo tradicional de gestão, as instalações da empresa e até a equipe - composta por funcionários que vieram da Espanha juntamente com o Sr. José Laurentino - permanecem na empresa até hoje.

Para Collins e Porras (1995), a qualidade da liderança não é o fator de maior importância durante um processo de sucessão, mas sim a continuidade, pois, independentemente da capacidade de gestão e lideranças dos candidatos à sucessão, se os valores centrais da organização não são mantidos, ocorre uma instabilidade que pode prejudicar a empresa. “É a continuidade da qualidade de liderança que importa – uma continuidade que preserva o núcleo” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 251).

4.2 ESTRUTURA E PRÁTICAS DE GESTÃO DA PEDRAS CALHAU

4.2.1 Gestão e Estratégia

Todo o controle de gestão da Pedras Calhau é feito manualmente. A carteira de clientes está organizada em um fichário controlado pela proprietária em que constam dados de contato, trabalhos realizados e preferências de cada cliente. Assim também são os projetos das peças, que são desenhados à mão; e a oficina, que conta com ferramentas tradicionais e o talentos dos funcionários.

O estilo de liderança na Pedras Calhau é centralizado no que concerne a aspectos estruturais da empresa – como definição de foco de mercado ou princípios de qualidade na prestação do serviços – mas, participativo, quando se trata de decidir a melhor maneira de executar estas diretrizes. A relação entre líderes e liderados é fluida e informal, sem protocolos inerentes. Também são características de gestão na Pedras Calhau: orientação por resultados (e não processos), baixa hierarquização, estrutura enxuta e equipe otimizada.

Ao longo da trajetória da Pedras Calhau, o desafio de definir o tamanho ideal para a empresa inquietou os proprietários. Nesta fase, valeram-se de sua experiência de 20 anos no mundo corporativo e dos conselhos do antigo proprietário e optaram por não expandir a empresa, mantendo estrutura e equipe enxutas e altamente otimizadas, e reforçando a atuação em seu nicho de mercado.

A opção pela não expansão da empresa fez com que ela permanecesse em um estágio específico de desenvolvimento organizacional – a fase pioneira – padronizado pelo grupo holandês Netherlands Pedagogical Institute (NPI), utilizado como referência na obra de Boog (BOOG, 1991, p.88).

Conforme a descrição de Boog (1991), na fase pioneira, a liderança é autocrática, as comunicações internas são diretas, o conhecimento dos clientes e do

mercado é pessoal, os trabalhadores são uma grande família, o ritmo de trabalho é improvisado, há grande motivação, dedicação e flexibilidade para mudanças.

“As características de pequena empresa são, na maioria dos casos, as características da empresa na fase pioneira. Este conjunto de fatores faz com que a empresa cresça quando se unem oportunidades de mercado, capacidade do empreendedor e competência de negócios (BOOG, 1991, p. 91)”.

O Planejamento Estratégico não é feito de maneira formal ou documentada, mas é um processo contínuo, realizado diariamente e envolvendo todos os membros da equipe. Esta prática está alinhada com a ideia de Carl von Clausewitz (apud Geus, 1998) de que a estratégia perde sua força nos detalhes de um plano, pois as circunstâncias que nele interferem, mudarão indubitavelmente.

A forte cultura organizacional presente na Pedras Calhau e o compartilhamento de valores comuns facilita o alinhamento das ações operacionais da empresa, eliminando a necessidade de grandes esforços nesse sentido. Deste modo, corrobora-se a premissa de Simon (2003): “A força do comprometimento e da cultura corporativa age contra aqueles que não se ambientam bem à empresa (SIMON, 2003, p. 183).

Como não trabalha com metas de produção, o indicador considerado mais crítico pela Pedras Calhau é o prazo de entrega, que é rigorosamente acompanhado e cumprido em 100% dos projetos. A experiência ajuda a equipe projetista a estipular prazos bastante confiáveis, o que facilita o alcance deste índice. Não há normatização do monitoramento e controle de outros indicadores.

4.2.2 Finanças

Mesmo mantendo uma atuação restrita, a Pedras Calhau goza de boa saúde financeira. Com uma gestão conservadora e sólido planejamento financeiro, utiliza apenas capital próprio, não apresentando comprometimento da renda com dívidas.

Mantém rentabilidade estável e capaz de gerar um colchão de liquidez que lhe permite suportar as oscilações de mercado com atenção, mas de forma segura.

A orientação financeira da Pedras Calhau condiz com a colocação de Simon (2003) de que é preciso prudência para manter um bom desempenho financeiro ao longo do tempo: “a longo prazo, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de não ser eficaz em termos de custo” (SIMON, 2003, p. 143).

A Pedras Calhau não investe em marketing, consultorias ou pesquisa e desenvolvimento. Portanto, seus excedentes são aplicados em investimentos *no core-business* da marmoraria ou convertidos em lucro para os proprietários.

Sua formação de preços é baseada em custos e seu posicionamento reflete a excelência do produto e do serviço que são marcas da Pedras Calhau. Não há descontos. Conforme esclareceu o Sr. Jociumar, eles praticam uma política de preços justa, o cliente percebe isso e raramente tenta pechinchar, pois tem a percepção de estar pagando um preço legítimo por um projeto de qualidade e não ajudando a custear *showrooms* ostensivos.

Esta prática está de acordo com o argumento das empresas estudadas por Simon (2003): “seu principal ponto de vendas é o valor superior, não o preço” (SIMON, 2003, p. 100). Esta diretriz se reflete em estratégias de longo prazo, pois, conforme afirmam, “a qualidade fica, muito tempo depois de o preço ter sido esquecido. Não nos aproveitamos da nossa posição porque a fidelidade do cliente é mais importante do que o lucro a curto prazo” (SIMON, 2003, p. 100).

Sabe-se intuitivamente que o dinheiro é importante para a sustentabilidade da e evolução de uma empresa, assim como é frequentemente utilizado como medida do sucesso de pessoas e organizações. Geus (1998) contudo, entende que as finanças são um elemento regulador.

“O conservadorismo nas finanças, em resumo, não é meramente um conceito legado por uma era de menos profusão de crédito: parece ser uma condição essencial para as empresas que esperam sobreviver a eras polpudas. Quando as empresas sabem ‘ouvir’ suas finanças, elas estão prontas para seguir o caminho de uma evolução natural e duradoura” (GEUS, 1998, p. 163).

4.2.3 Recursos Humanos

A equipe da Pedras Calhau é composta pelo casal proprietário, que atua nas funções administrativas, diretivas e de relacionamento com o cliente; e mais seis funcionários, responsáveis pelas operações da marmoraria. Como a equipe é pequena, trabalha constantemente a plena capacidade. Para Simon (2003), este é, de fato, o arranjo ideal: “é mais aconselhável ter mais trabalho do que pessoas para fazê-lo; esse desequilíbrio também impede o atrito interno (SIMON, 2003, p. 185).

Com relação à qualificação profissional, nenhuma formação específica é exigida dos funcionários, pois suas atividades dependem mais de seu conhecimento tácito e habilidade manual. Ambos os proprietários são formados em Geologia, o que lhes assegura sólido conhecimento técnico sobre o comportamento das rochas em diversas aplicações.

Não há hierarquização entre os funcionários, todos se reportam diretamente aos proprietários. Trata-se de uma equipe madura, em que todos colaboram com ideias, compartilham conhecimento, dividem sobrecargas e assumem responsabilidades pelo sucesso da empresa. Toda a equipe possuem acesso direto aos clientes e autonomia para decisões operacionais.

O Sr. Jociumar reforçou que a característica mais valorizada em seus funcionários é o senso de equipe. Segundo ele, o trabalho com as rochas por diversas vezes demanda a execução de atividades complexas que devem ser realizadas por um conjunto harmonioso. Sem a capacidade de trabalhar em equipe, não há como se integrar. Além disso, honestidade, responsabilidade e autonomia também são características imprescindíveis.

A questão da coletividade veio à tona na pesquisa de Simon (2003), conforme relata:

No levantamento que realizei, cerca de dois terços dos respondentes atribuíram o sucesso que obtiveram a toda a equipe e à sua coerência, e apenas um terço acreditou que o sucesso foi decorrência de realizações individuais, constatações que indicam o predomínio da cultura de equipe (SIMON, 2003, p. 171).

A rotatividade entre os funcionários é baixíssima, praticamente não há demissões e contratações, o que facilita largamente a troca de experiências entre

eles, que muitas vezes executam mais de uma função. Os funcionários permanecem por décadas na empresa, havendo até quem esteja na casa há mais de quarenta anos. Geus (1998), reforça que esta coesão entre os funcionários só é possível quando é clara a diferenciação entre “ ‘quem pertence a esse lugar’ e ‘quem não é um de nós’ ” (GEUS, 1998, p.93).

O proprietário da Pedras Calhau explica que, dada a necessidade de contratação, os principais requisitos por ele considerado são: adesão do candidato aos valores da empresa, a capacidade de entrosamento com a equipe atual e disponibilidade para aprender e assumir responsabilidades no tocante às suas funções.

A questão da adesão à ideologia central da empresa é abordada por Collins e Porras (1995) como culturas de devoção. Eles explicam que o conceito de “melhor lugar para trabalhar” está fortemente ligado à identificação do funcionário com o conjunto de valores expresso pela organização. Para eles, “as empresas duradouras tendem a exigir mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 181).

4.2.4 Produção e Operação

A Pedras Calhau utiliza como matéria-prima produtos naturais (mármore, granitos etc.), por isso, para que se alcance um resultado final com qualidade, é fundamental que a especificação das rochas seja feita com propriedade, levando em consideração as características específicas de cada material e as funções que lhes serão solicitadas. Para tanto, a formação dos proprietários como geólogos e a experiência adquirida no trabalho com rochas ornamentais em empresas de pesquisa geológica e mineração, lhes assegura amplo conhecimento de seu negócio.

A estrutura de produção não conta com tecnologia arrojada, todo o beneficiamento final – corte, lustro, polimento e acabamento final – é feito com equipamentos, ferramentas e insumos tradicionais; divergindo dos resultados obtidos por Simon (2003): “quase três quartos das empresas participantes afirmaram que a

posição em que se encontram tem como base a inovação e o conhecimento tecnológico” (SIMON, 2003, p. 109). A qualidade do resultado final é garantida pelo alto padrão da matéria-prima e pelos especializados conhecimentos técnicos e perícia dos profissionais.

Não há intermediários entre a Pedras Calhau e seu cliente final, em geral representado por pessoas físicas com projetos de residências e escritórios. Não são feitos trabalhos para construtoras, que exigem o esmagamento dos preços praticados ou para shopping centers, que demandam atuação em horários especiais.

Para a Pedras Calhau, a estrutura limitante implica em escolher quais clientes atender. Para os meses de maior demanda – de setembro a dezembro – é preciso fazer reserva antecipada. Não são feitos arranjos especiais como hora extra ou operação além da capacidade de produção para atender a demanda excedente. A programação de atendimentos fica exposta em um mural à vista de todos e é construída com base na ordem de chegada dos pedidos.

4.2.5 Monitoramento de Mercado

A Pedras Calhau é bastante rápida para incorporar novidades do setor e está sempre aberta à experimentação de novos materiais e sugestões de clientes e parceiros. Sua baixa hierarquização e alta flexibilidade permitem que mudanças sejam testadas – e, eventualmente, implementadas – com celeridade.

Esta característica experimentativa da Pedras Calhau assemelha-se ao progresso evolutivo de Collins e Porras (1995), descrito como “um processo de variação não-direcionada e seleção natural” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 214), em que a variabilidade favorece a adaptação da empresa no mercado ao longo do tempo.

A troca de informações e experiências com os especificadores dos escritórios parceiros de arquitetura e design de interiores é bastante produtiva para fomentar a atualização da Pedras Calhau. Estes profissionais estão sempre em contato com novidades e tendências vigentes no mercado mobiliário e de decoração. Esta prática adere aos sistemas de geração de valor descritos por Geus (1998) como “simbiose corporativa”:

“Todos os membros que tem a ganhar com a vinculação de seu destino à instituição hospedeira irão ‘cooperar’. Eles trabalharão juntos para fazer com que a instituição inteira se comporte como uma unidade coesa em torno de um propósito único” (GEUS, 1998, p. 156).

Os proprietários também acompanham publicações especializadas, participam de feiras e eventos técnicos setoriais e investem em viagens, nas quais tem oportunidade de verificar a utilização das rochas ornamentais em diferentes culturas e variados contextos, trazendo novos *insights* para os projetos em que atuam.

4.2.6 Marketing e Vendas

Ao visitar a Pedras Calhau, nota-se prontamente a ausência de qualquer comunicação visual indicando que ali funciona uma marmoraria. Como a equipe de atendimento é enxuta, apenas o Sr. Jociumar e a esposa, não há condições de atender muitas pessoas, por isso eles optam por concentrar sua atenção nos clientes que chegam via indicação - por apresentarem mais chances de conversão em vendas, segundo sua experiência.

Todos os clientes chegam à Pedras Calhau por indicação e esta é a única forma de divulgação de seu trabalho. Os únicos canais de atendimento são telefone e e-mail. Não há website ou qualquer presença em redes sociais, nem mesmo anúncios em mídias digitais ou convencionais.

O proprietário explica que a excelência no atendimento, na qualidade do produto e principalmente no serviço prestado - respeitando rigorosamente os prazos acordados e responsabilizando-se por eventuais incidentes decorrentes do manuseio de peças pesadas -, é fundamental para sustentar esta estratégia, já que, sem a relação de confiança dos clientes, a corrente de indicações não acontece.

A relação de confiança que a Pedras Calhau procura estabelecer com seus clientes valida o que Peppers e Rogers (2000) enfatizam ao afirmar que: "quando uma empresa tenta dar início a relacionamentos um-a-um com seus clientes individuais, logo percebe que a única relação que importa na cabeça de qualquer cliente é a relação de confiança" (PEPPERS E ROGERS, 2000, p. 39)

Todas as vendas da Pedras Calhau são diretamente acompanhadas pelos proprietários, que oferecem suporte e orientação e também recebem as críticas e sugestões, que são avaliadas e prontamente atendidas. Segundo o Sr. Jociumar, esta prática é fundamental para consolidar o relacionamento de confiança com os clientes:

Saber que suas preocupações estão sendo consideradas, que o projeto está sendo executado com qualidade e que os prazos estão sendo cumpridos, dá aos clientes a satisfação e segurança que precisam para sempre lembrarem da gente, contratar novos serviços e nos indicar para seus conhecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os autores estudados nesta pesquisa diverjam sobre alguns aspectos - algumas práticas são válidas para uns, mas não reconhecidas por outros - é possível notar uma essência gerencial compartilhada pelas empresas longevas: um propósito além do puramente econômico, buscado com excelência, é o que o mantém a coesão do trabalho em rede, realizado com confiança mútua entre funcionários, líderes, clientes e demais *stakeholders*. A visão de longo prazo as ajuda a manter o foco nos momentos de crise e instabilidade.

Nas pesquisas realizadas pelos autores consultados, as exceções são comuns. No tocante a uma prática específica, sempre há as longevas que não a praticam, assim como há algumas não-longevas (pertencentes aos grupos de comparação) que a praticam. É reconhecido que a análise das práticas de gestão duradoura lançam luz sobre a questão da sobrevivência das organizações, bem como fornecem referências importantes para os líderes e empreendedores.

Com relação à seleção e aplicação das práticas de gestão duradoura, o que ficou evidente durante a pesquisa com a Pedras Calhau, é que são determinadas muito mais por adesão ao perfil empreendedor do líder principal, do que pela opção consciente por uma gestão longa. Algumas das práticas estudadas, como é o caso da prioridade pela excelência, das relações de confiança, da gestão financeira conservadora e da visão de longo prazo, são aspectos que se confundem com traços da personalidade dos proprietários.

A grande dificuldade em se mapear a “receita” de longevidade das organizações reside nas inúmeras variáveis que exercem impacto significativo em seus desempenhos, muitas vezes, além de seu controle. O preponderante peso dos fatores sociais, políticos, econômicos e legais, pode ser determinante para a sobrevivência - ou falência - de uma empresa, ainda que ela adote práticas de gestão duradoura. A atenção aos “sinais fracos” do mercado, bem como constantes reavaliação e realinhamento são vitais para a sobrevivência da organização.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Best Seller, 1991.

CALDAS, Dario. **Observatório de Sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências.** Rio de Janeiro: Senac Rio Editora, 2004.

COLLINS, James C. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DALSASSO, Humberto. (2007). **Estratégia e Longevidade Empresarial.** Brasília: Conselho Federal de Economia. Recuperado em 21 setembro, 2015, de <http://www.cofecon.org.br/noticias/colunistas/humberto-dalsasso/589-estrategia-e-longevidade-empresarial.html>

DRUCKER, Peter F. (1997) Rumo à nova organização. In Peter F. Drucker Foundation. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura. p.15-19.

GERSICK, K. E. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2002.

HAMMER, Michael. (1997) A essência da nova organização. In Peter F. Drucker Foundation. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura. p.41-48.

Harvard Business Review - Brasil. (2011) **O que todo executivo deve lembrar.** Recuperado em 21 setembro, 2015, de <http://hbrbr.com.br/o-que-todo-executivo-deve-lembrar/>

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2006.

MARTINS, Gisely J. T. (2008). **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PARSTON, Greg. Produzindo resultados sociais. In Peter F. Drucker Foundation. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura. p.365-372.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **O gerente um a um.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAZZOLINI, Edelvino. **Administração da Pequena e Média Empresa**. Curitiba: IESDE, 2011.

SANTOS, Antonio R. dos. **Metodologia Científica: A construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SCHREIBER, D. A Influência da Cultura Organizacional sobre a Gestão do Conhecimento em P&D. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, 240-261, 2015.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: caminhos para um insight estratégico para você e a sua empresa**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em <http://goo.gl/6mevTp> Acesso em 16/09/2015.

SEBRAE/SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2008.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, Florianópolis, 2005.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

ULRICH, Dave. (1997) Organizando de acordo com a capacidade. In Peter F. Drucker Foundation. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura. p.207-215.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento de cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WATERMAN, Robert H. **O fator renovação: Como os melhores conquistam e mantem a vantagem competitiva**. São Paulo: HARBRA, 1989.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Identificação do entrevistado

Nome:

Cargo/Setor:

Tempo de Empresa:

Identificação da empresa

Nome:

Ramo de negócio/Setor:

Data de fundação:

Número de funcionários:

Histórico Organizacional

Origem, motivações, crises, sucessões, fases.

Cultura Organizacional

1. Qual é o maior objetivo da Pedras Calhau?
2. A que você atribui o sucesso da Pedras Calhau ao longo de todos estes anos?
3. Você considera que a longevidade da Pedras Calhau é uma preocupação no dia a dia corporativo? Que tipos de práticas evidenciam isso?
4. Que aspecto da Pedras Calhau você considera que permaneceu inalterado ao longo destes anos (verificar senso de identidade)?
5. Qual o principal valor da Pedras Calhau?
6. Qual seu diferencial? Nível de especialização.

Planejamento e Comunicação Interna

7. A orientação estratégica da Pedras Calhau é clara para todos os funcionários?
8. A Pedras Calhau possui planejamento estratégico? Revisa-o anualmente e mede resultados?
9. Como os diferentes setores trocam informações na Pedras Calhau? Você diria que essas relações são mais formais ou informais?

Gestão

10. Que tipo de líderes são predominantes na Pedras Calhau (autocrático, democrático, liberal, paternalista | visionário, conselheiro, relacional, pressionador, dirigista)?
11. Quantas vezes a Pedras Calhau mudou de presidente/CEO/diretor desde seu início?
12. Há um processo de sucessão bem definido e organizado? Nota-se a preocupação de preservar os valores da Pedras Calhau durante as sucessões?
13. O que motiva as mudanças na estrutura interna da empresa/mudanças de organograma?
14. Há autonomia para tomada de decisões?

Gestão de Pessoas

15. Qual é característica que mais se valoriza em um funcionário da Pedras Calhau?
16. Você diria que há um senso de comunidade entre os funcionários da Pedras Calhau?
17. Que valores são predominantes entre os funcionários da Pedras Calhau?
18. A Pedras Calhau possui alta/baixa rotatividade? Qual a porcentagem de funcionários que está há muito tempo (mínimo 10 anos) na Pedras Calhau?

Finanças

19. A Pedras Calhau possui saúde financeira ou enfrenta longos/frequentes épocas de crise?

20. Que tipos de investimentos são preferíveis pela Pedras Calhau (ligados ao core business, diversificação do negócio, etc.)?
21. Dada uma situação limítrofe, você considera que a Pedras Calhau opta por uma decisão que vise lucratividade ou longevidade?

Mercado

22. A Pedras Calhau define metas de crescimento? Utiliza indicadores de monitoramento?
23. Você considera que evoluções, lançamentos e descontinuidade de produtos (ou eventuais alterações de público-alvo, região ou segmento) foram determinantes para o sucesso da Pedras Calhau?
24. A Pedras Calhau realiza pesquisas de mercado? E pesquisas de tendências e cenários?
25. Como a Pedras Calhau monitora seu mercado (concorrentes, clientes, fornecedores)?
26. Você considera que a Pedras Calhau é rápida/lenta para adaptar-se às variações mercadológicas?

Relacionamento com os Clientes

27. Como a Pedras Calhau ouve seus clientes (canais de relacionamento)?
28. Como a Pedras Calhau monitora a evolução das necessidades de seus clientes e cria valor para eles?
29. Como a Pedras Calhau traduz em estratégias o que ouve de seus clientes?

Inovação

30. Como/onde surgem as novas ideias aqui na Pedras Calhau?
31. Como as mudanças são implementadas (há algum grupo responsável, a liderança depende da situação, todos se envolvem voluntariamente)?
32. A Pedras Calhau registra tentativas frustradas de inovação e lições aprendidas?